



## **Erfolgsfaktoren von Kooperationen – und welche Rolle eine Unternehmensberatung dabei spielen kann**

Beispiele aus der Praxis

**Bremen, 22. Juli 2021**

**Arkwright**

---

# Wer wir sind...



**Jan Janßen**  
Associate Director  
(Partner)

## CV

- Dipl. Ing. oec. (Uni/TU/ FH Hamburg, Uni Göteborg)
- Bei Arkwright: seit 2003
- Schwerpunkt Medien: seit 2004
- Partner bei Arkwright: seit 2009
- Vorstand seit 2014
- Leitung Media Practice: Seit 2014
- Verheiratet, 2 Kinder

## Kernkompetenzen

- Lesermarkt
  - Kundenservice
  - Pricing
  - Optimierung Abovertrieb
  - Digitalabos
- Restrukturierung
- Kooperationen

## Aktuelle Projektbeispiele

- Effizienzprogramm Verlagsgruppe
- Joint Venture Werbevermarktung
- Digitalstrategie Verlagsgruppe
- Preisgestaltung Abos (Market Pricing)



**Thies Niebur**  
Associate Director  
(Partner)

## CV

- M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen (Uni/TU/HSU Hamburg)
- Bei Arkwright: seit 2011
- Schwerpunkt Medien: seit 2014
- Partner bei Arkwright: seit 2018
- Verheiratet, 1 Kind

## Kernkompetenzen

- Strategieentwicklung
- IT-Prozesse/UX-Optimierung
- Benchmarking
- Kundenservice
- Pricing
- Restrukturierung

## Aktuelle Projektbeispiele

- Benchmark und Optimierung Callcenter-Prozesse
- Reorganisation Lesermarkt und Anzeigenmarkt für mehrere Medienhäuser
- Projektleitung für größere IT-/Migrationsprojekte
- Differenziertes Pricing bei Bestands- und Neukunden

## Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

# Was ist eine Kooperation?

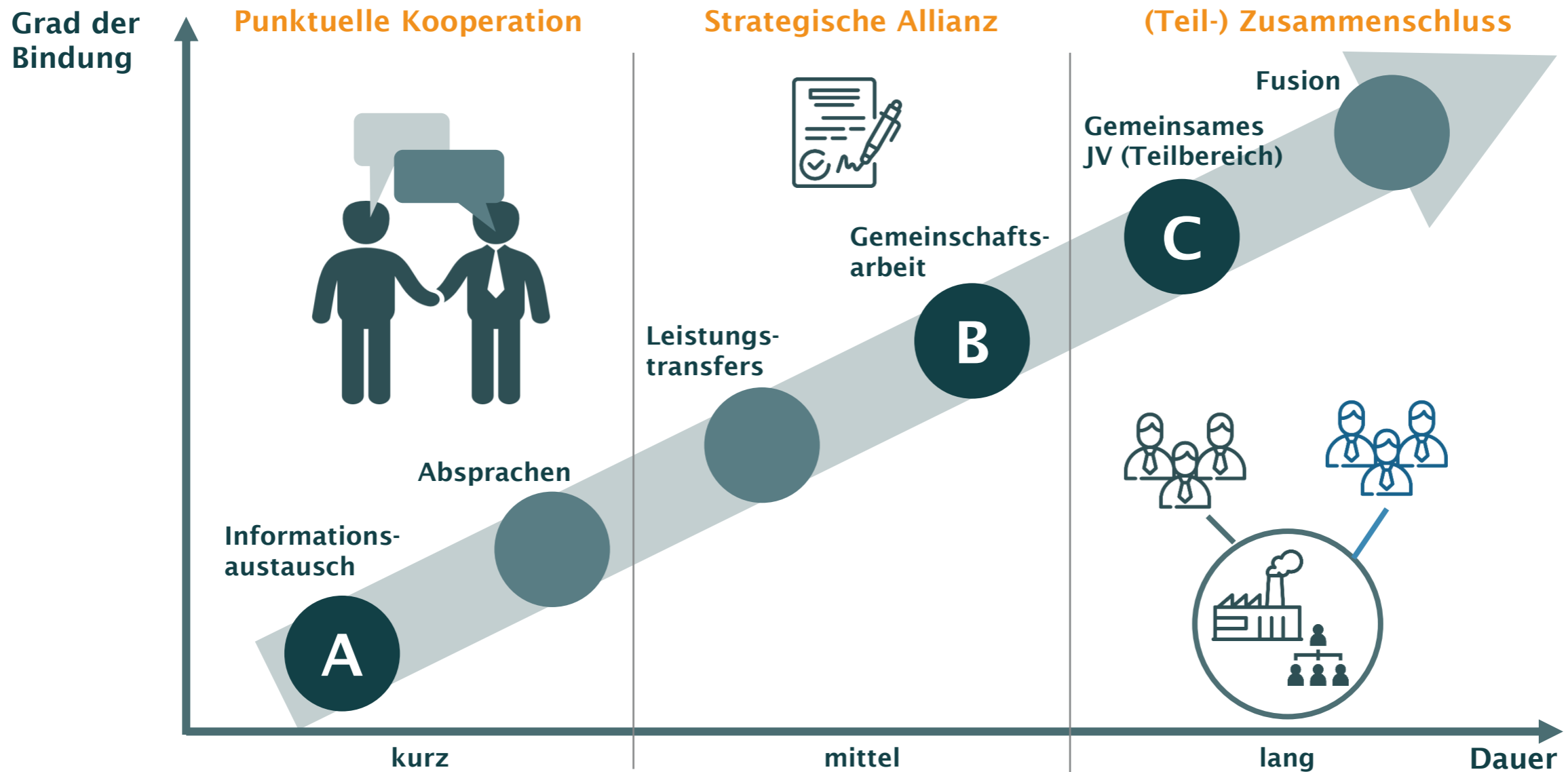
---

„**Zweckgerichtetes Zusammenwirken** zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme mit gemeinschaftlichen Zielen **zum Nutzen für alle Beteiligten**“



Welche **Arten von Kooperationen** gibt es?  
Was sind die **Erfolgsfaktoren** bzw. **warum scheitern** Kooperationen?

# Kooperationsformen in Abhängigkeit von der Dauer der Kooperation und dem entsprechenden Grad der Bindung



# Beispiele von Kooperationen

Grad der Bindung

## Punktuelle Kooperation



A

### Strukturierter Austausch

Austausch von **Erfahrungen** und Best Practices, um sich gemeinsam schneller und effizienter  
- **aber unabhängig** - weiterzuentwickeln

kurz

## Strategische Allianz



B

### Gemeinschaftsarbeit

**Gemeinsame Bündelung von finanziellen oder personellen Ressourcen** zur Investition in neue Umsatzfelder, Qualitätsverbesserungen oder Kostensenkungen

mittel

## (Teil-) Zusammenschluss



C

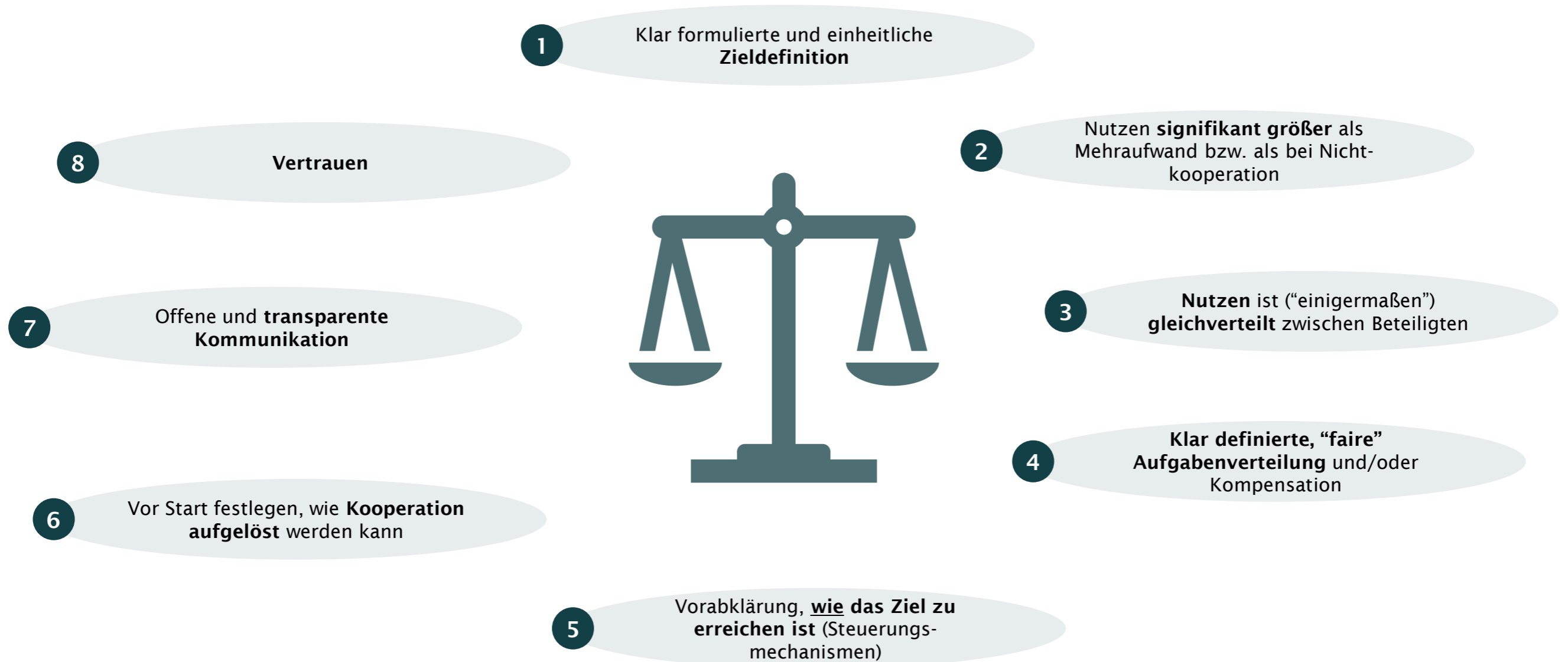
### Joint Venture (Teilbereich)

**Zusammenlegen einzelner Tätigkeiten/ Services** mit vergleichbaren Unternehmen, um Kostenvorteile zu nutzen und/oder Qualität zu steigern

lang

Dauer

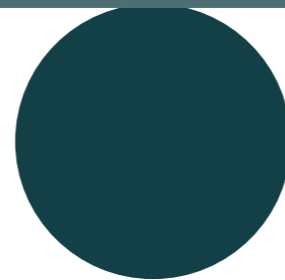
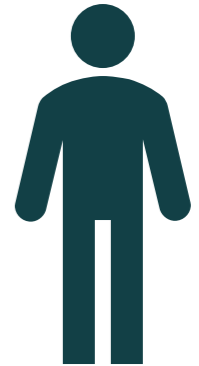
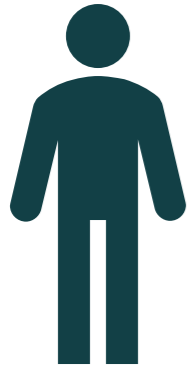
# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?



## Sind Kooperationen dauerhaft erfolgreich?

---

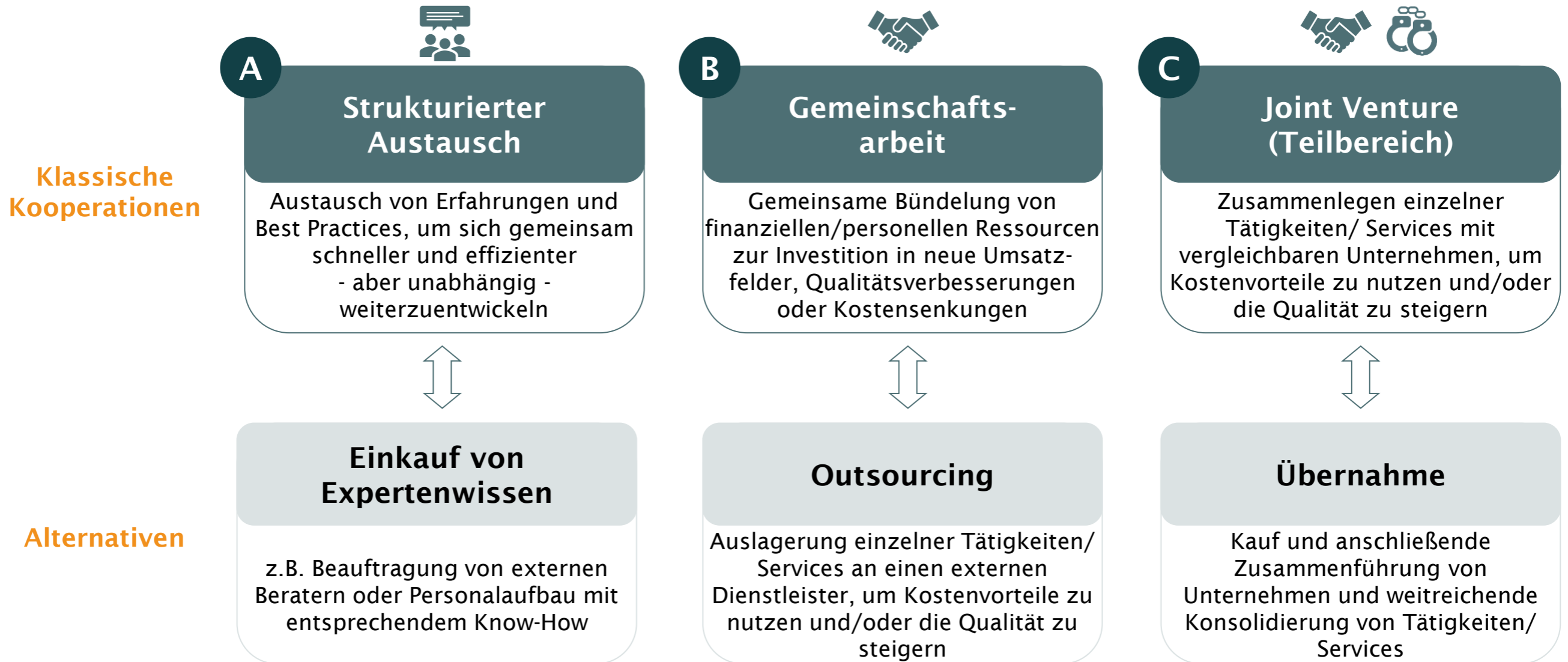
So lange die äußeren Voraussetzungen gegeben sind und beide Partner in gleichem und in ausreichendem Maße profitieren: „Ja“



...aber es müssen sich beide Kooperationspartner auch entsprechend Mühe geben, die Kooperation am Leben zu erhalten (Stichwort Kommunikation und Vertrauen)



# Wenn die äußeren Rahmenbedingungen nicht gegeben sind oder man nicht “der Typ” für eine Kooperation ist, gibt es jeweils Nicht-Kooperations-Alternativen



# Agenda

---

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

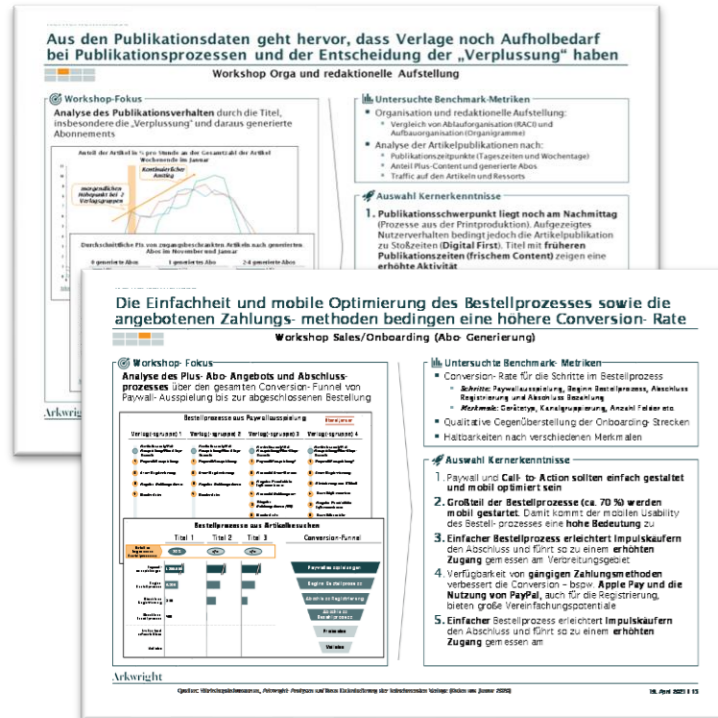
Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

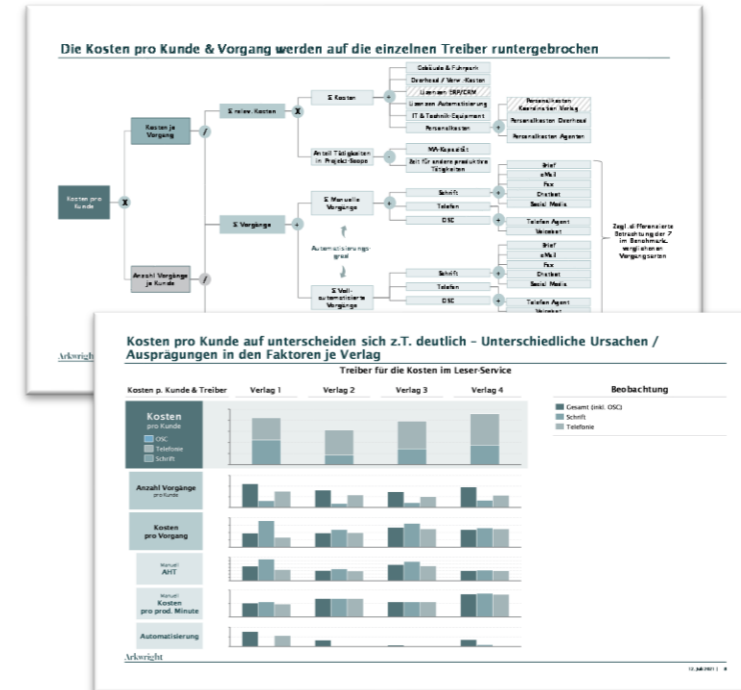


## Benchmark Digitalabos



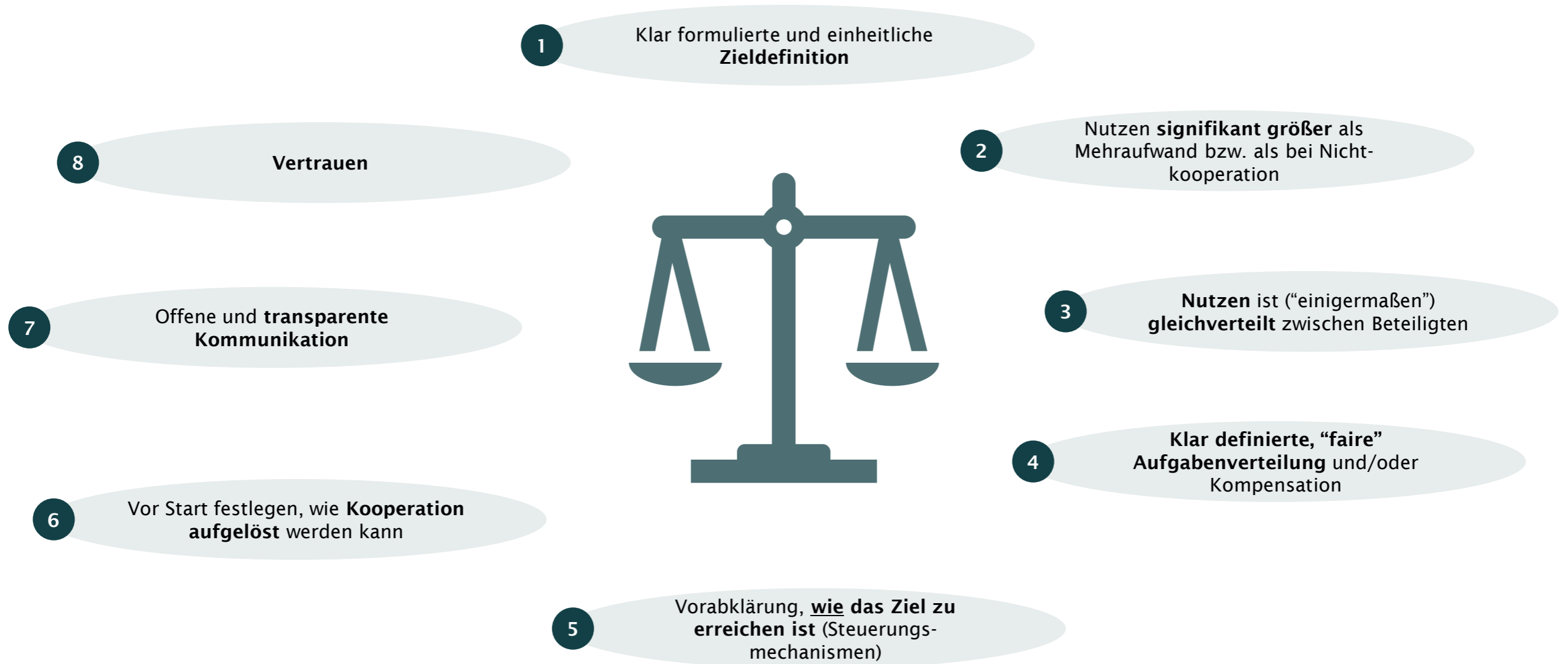
- Arkwright Benchmark mit vier Verlagsgruppen im Bereich Digitalabos
- Ziel: Beschleunigung beim Aufbau dauerhafter und erfolgreicher Geschäftsmodelle für lokale/ regionale News durch Vertrieb von Digital-Abos („Plus-Abos“)
- Workshop-Themen:
  - Audience & Traffic
  - Orga und redaktionelle Aufstellung
  - Sales/Onboarding (Abo-Generierung)
  - Kundenbindung/ Kundenausschöpfung
  - Deep-dives: Eigene Channel (Newsletter)/ Weitere Content-Plattformen
  - Integrierte Erfolgsmessung

## Benchmark Kundenservice



- Arkwright Benchmark mit vier Verlagsgruppen im Bereich Kundenservice
- Ziel: Benchmark und Ableitung von Optimierungsmaßnahmen im Kundenservice für Print- und Digitalprodukte inkl. Differenzierung nach Kanälen und Vorgangsarten
- Workshop-Themen:
  - Benchmark von Quantität, Qualität und Kosten
  - Automatisierung und Systemunterstützung,
  - Organisation und Steuerung

# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?





# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche <b>Zieldefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klare Definition des Benchmarkobjekts und der Metriken (z.B. Kosten vs. Qualität)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung schärft Definitionen und Metriken (z.B. Kosten vs. Qualität)</li></ul>
Nutzen <b>signifikant größer</b> als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Je mehr unterschiedliche Vorgehensweisen, desto bereichernder der Austausch</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung stellt sicher, dass Benchmarkdaten vergleichbar sind ("Äpfel mit Äpfeln")</li></ul>
<b>Nutzen</b> ist ("einigermaßen") <b>gleichverteilt</b> zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alle Teilnehmer bringen gleich viel Input in gleicher Qualität ein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung stellt nur Daten dar, bei denen alle Teilnehmer gleich stark profitieren</li><li>▪ Standardisierte Templates</li></ul>
Vorabklärung, <b>wie das Ziel zu erreichen ist</b> (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Festlegung Projektplan und Deadlines zur Abgabe der Daten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung sorgt für Einhaltung des Projektplans</li></ul>
Offene und <b>transparente Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Offene und ehrliche Diskussion in den Workshops (kein "Schaulaufen")</li></ul>	
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ergebnisse werden nicht extern weitergegeben</li></ul>	

# Agenda

---

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

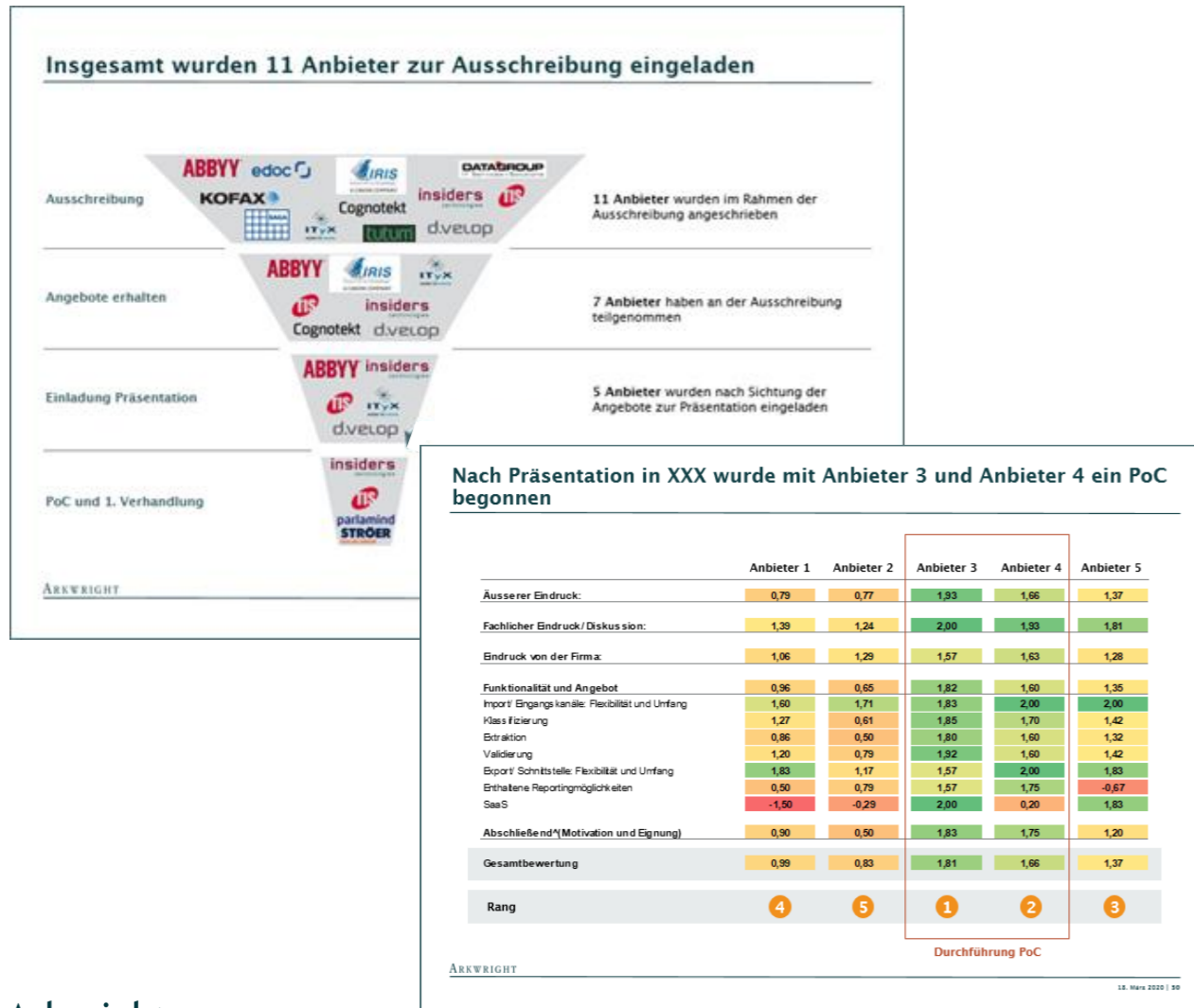
Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

# Beispiel: Gemeinsame Innovation bzw. gemeinsame Ausschreibung zum Bezug von innovativen Dienstleistungen

## Software zur automatisierten Bearbeitung (KI) schriftlicher Kundenvorgänge

### Übersicht



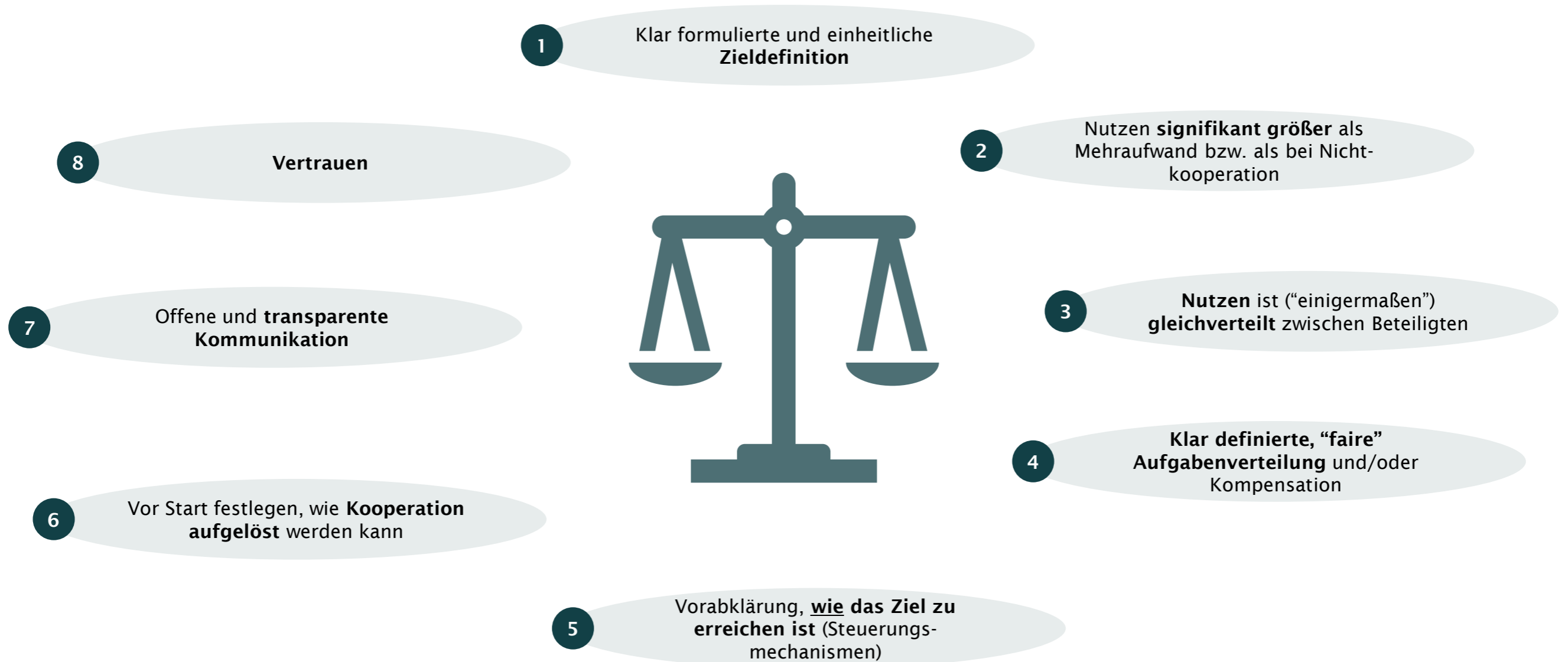
### Herausforderung

- Gemeinsame Feststellung bei zwei Mediengruppen: hohe Kosten und niedriges Service Level im Aboservice
- Automatisierung soll beide Ziele gleichzeitig lösen
- Mittels KI/ Machine Learning Software (SaaS) bei schriftlich eingehenden Abo-Service-Vorgängen (E-Mail und Brief)
  - Klassifizierung von Dokumenten/ E-Mails (anschließendes Routing)
  - Teilbefüllung von Masken des Vertriebssystems
  - Vollständige Dunkelverarbeitung bei Massenvorgängen
- Durchführung strukturierte Ausschreibung inkl. POC
- Ziel: Identifikation des „optimale Dienstleisters“ (unter Preis-/ Leistungsgesichtspunkten)

### Vorgehen

- Erstellung einer detaillierten Ausschreibungsunterlage mit allen Anforderungen (u.a. Schnittstellen zu verarbeitendem ERP-System)
- Marktsondierung möglicher Anbieter
- Bewertung schriftlicher Angebote und vorgetragener Präsentationen
- Vorbereitung und Koordination Proof-of-Concept (POC)

# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?







# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche <b>Zieldefinition</b>	Durch Ausschreibungsunterlage sichergestellt	▪ Beratung führt Konsens für ausgewogene Ausschreibungsunterlage herbei
Nutzen <b>signifikant größer</b> als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alleine schwierig, da hohe Anzahl klassifizierter Docs für Machine Learning notwendig</li><li>▪ Hohe Projektkosten konnten auf 2 Schultern verteilt werden</li></ul>	
Nutzen ist ("einigermaßen") <b>gleichverteilt</b> zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 2 x Mengenrabatt</li><li>▪ 50% Beratungs- &amp; Entwicklungskosten</li><li>▪ 50 % Aufwand Doc-Klassifikation</li></ul>	
Vorabklärung, <b>wie das Ziel zu erreichen ist</b> (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Abgestimmter Projektplan</li></ul>	▪ Abgestimmter Projektplan von Beratung und Sicherstellung der Einhaltung
Offene und <b>transparente Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transparente Bewertung und Entscheidungsfindung für den besten DL</li></ul>	▪ Vorab festgelegtes Bewertungsraster durch Beratung
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beide Parteien bringen jeweils ihre Stärken ein (längere Zusammenarbeit in anderen Bereichen war gegeben)</li></ul>	

# Agenda

---

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

# Beispiel: Gründung des gemeinsamen Vermarkters von F.A.Z. und SZ durch ein gemeinsames Joint Venture

## Organisationsaufbau – Aufbau des Werbevermarkters Republic Marketing & Media Solutions GmbH

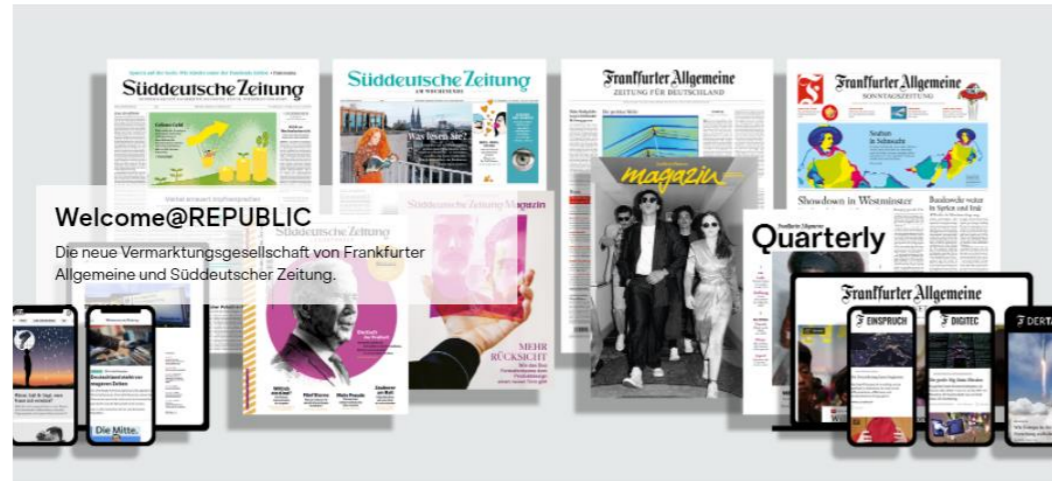
### Übersicht

### Herausforderung

- Sinkende Auflagen bei F.A.Z. und SZ und damit Verlust an Relevanz
- Zusätzlicher Druck durch digitale GAFAs (Absaugen von Werbebudgets)
- Gründung reichweitenstarke Allianzen (z.B. AdAlliance)
- Wirtschaftlicher Druck (sinkende Auflagen und Werbeerlöse) PLUS Unsicherheit wegen Corona
- Kartellrechtliche Bewertung eines Werbemarkt Joint Ventures war auf Grund der Wettbewerbs-Situation mit extrem hoher Unsicherheit behaftet

### Vorgehen

- Gesamt-Projektmanagement
  - Koordination Antrag Bundeskartellamt/ Prozess der kartellrechtlichen Prüfungen
  - Klärung des Leistungsspektrums
  - Erstellung Business Plan
  - Etablierung Verteilungsmechanismus zur Vermeidung von Titelegoismen in der Vermarktung
  - Koordination Vertragsgestaltung
  - Unterstützung Gestaltung Orga
- Umsetzung der Kooperation innerhalb <12 Monaten (trotz oder gerade wegen Corona?)



Seit dem 1. April 2021 ist REPUBLIC für Sie da. Das Joint Venture bündelt die Kommunikationskraft von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung und bietet Werbungtreibenden so den Zugang zu gehobenen Zielgruppen in der ganzen Republik.

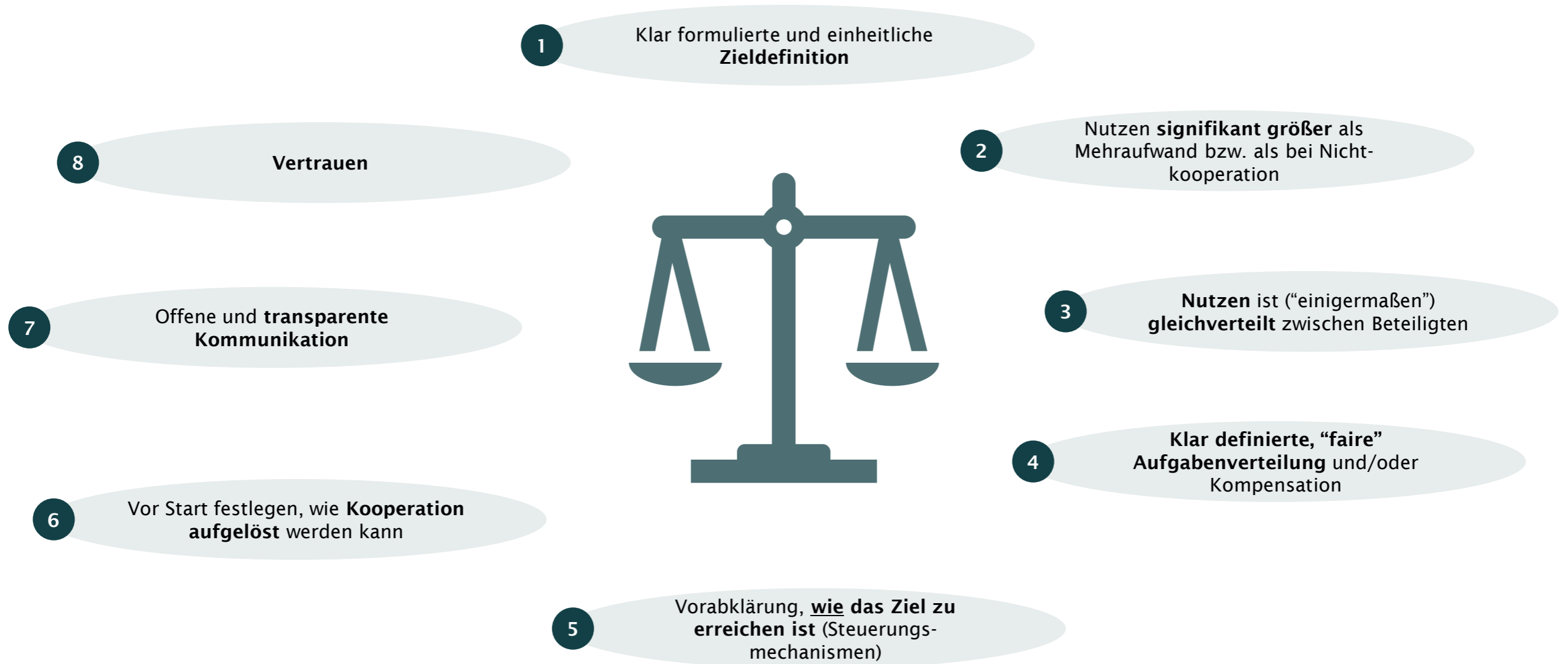
Jede Marke in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen und sie durch sinnvolle Lösungen in sinnstiftenden Qualitätsumfeldern bei gehobenen Zielgruppen erfolgreicher zu machen, ist die Mission von REPUBLIC. Was das konkret bedeutet haben wir in unserem Manifest mit fünf zentralen Leitlinien zusammengefasst, an denen wir unser Denken und Handeln konsequent ausrichten. [Lesen Sie hier mehr darüber.](#)

Auf [republic.de](http://republic.de) erfahren Sie ab sofort alles über Medien, Zielgruppen, Umfeldler und Kommunikationslösungen. Die aktuellsten Informationen finden Sie immer in unserem [Newsroom](#). Außerdem können Sie sich mit unserem regelmäßigen [Newsletter](#) auf dem Laufenden halten lassen. Und selbstverständlich ist auch das [Team von REPUBLIC](#) jederzeit gerne persönlich für Sie da.



Das Manifest der REPUBLIC

# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?





# Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche <b>Zieldefinition</b>	Erstellung LOI, der einigermaßen detailliert das Spektrum der Kooperation umreißt	
Nutzen <b>signifikant größer</b> als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kostenreduktion (1+1=1,5)</li><li>▪ Zugewinn Relevanz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung stellt Nutzenkalkulation unter kartellrechtlichen Rahmenbedingungen sicher</li></ul>
Nutzen ist ("einigermaßen") <b>gleichverteilt</b> zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kostenreduktion bzw. Leistungszugewinn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung unterstützt bei "fairem" Verteilschlüssel der Erlöse &amp; Synergien</li></ul>
Vorabklärung, <b>wie das Ziel zu erreichen ist</b> (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Detaillierte, aber dennoch flexible Vertragskonstruktionen</li></ul>	
Offene und <b>transparente Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wöchentliche JF während Projektlaufzeit regelmäßige Mediaboard Sitzungen nach Gründung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung stellt regelmäßigen Austausch sicher + transparente Entscheidungsfindung</li></ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sofortiges offenes Ansprechen, wenn Störgefühle vorherrschen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beratung muss Vertrauen schaffen (insb. vor dem Hintergrund kartellrechtlicher Grenzen)</li></ul>

# Agenda

---

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

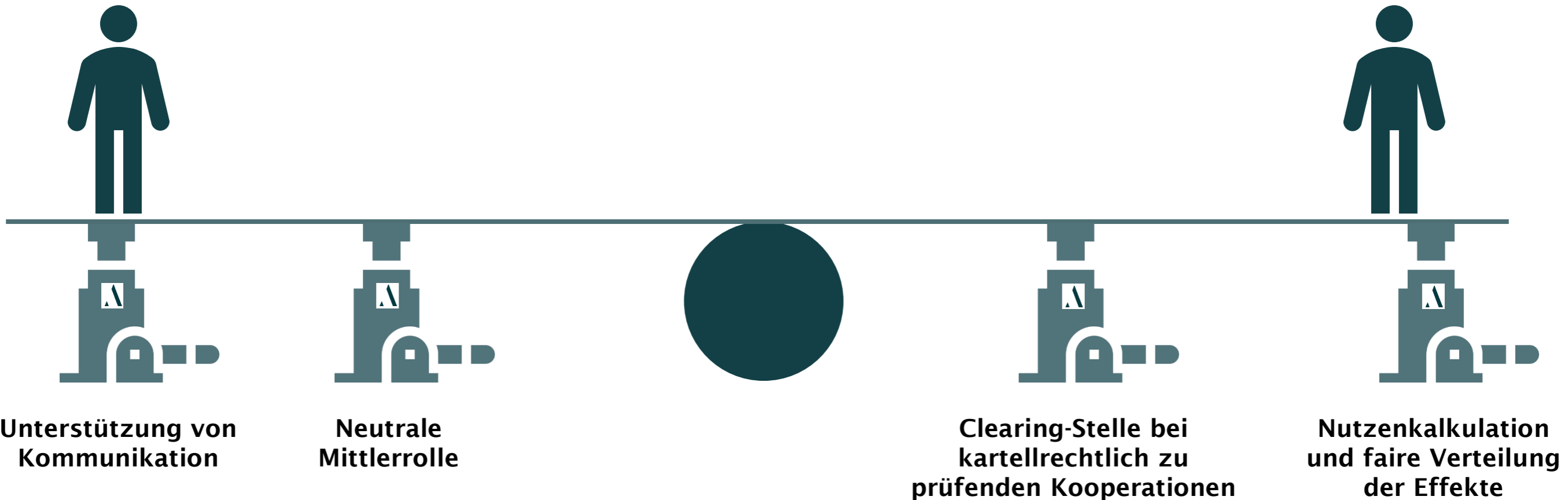
Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

# Damit Kooperationen zustande kommen und auch dauerhaft erfolgreich sind machen, kann manchmal eine externe Unterstützung hilfreich sein...

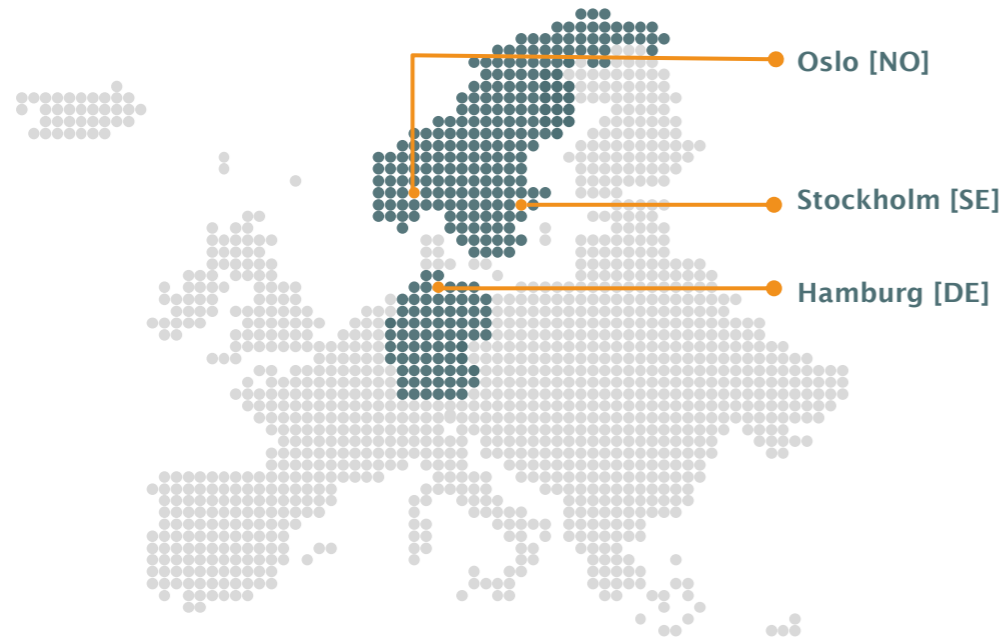
---



# Arkwright kann auch Sie bei der nächsten Kooperationsidee unterstützen!

## Arkwright Profil – Medien

### BÜROS & STANDORTE



### ÜBERBLICK ARKWRIGHT

- Managementberatung mit **skandinavischen Wurzeln** – seit **über 30 Jahren**
- Büros in **Oslo, Stockholm und Hamburg**
- Fokus auf **Strategie, Effizienzsteigerung** und **M&A**
- Tiefes **Branchenverständnis** – Fokus auf Medien, Energie, Financial Services und Payments
- Aufbau vertrauensvoller **Kundenbeziehungen** durch einen **faktenbasierten** und **ergebnisorientierten** Beratungsansatz

### KOMPETENZ IM BEREICH MEDIEN

- **Seit >20 Jahren** Erfahrung in der **Medienbranche**
- **Über 1.000** erfolgreich **abgeschlossene Projekte**
- Tiefes Verständnis der Geschäfts- & Betriebsmodelle entlang der **gesamten Wertschöpfungskette**
- **Projektspektrum** umfasst **alle Mediengattungen**
- **Fünf Partner im Medien-Vertical**, unterstützt durch ein leistungsfähiges Expertenteam

### PARTNER MEDIEN



Jan Pries



Jan Janßen



Jan Philip Neubüser



Thies Niebur



Frank Wunderlich

### MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

- Kunden- und kulturspezifischer Partner bei der Lösung **strategischer Herausforderungen** sowie deren nahtloser Implementierung
- **Hoher Impact** durch Einbezug der Partner in die operative Projektarbeit



# Disclaimer

---

This document is prepared by Arkwright Consulting AG. The information contained herein derives from various sources. Arkwright Consulting AG has not verified the information and makes no representation as to the accuracy or truthfulness of the information. Although the information is believed to be accurate, Arkwright Consulting AG, as well as the directors, officers and employees of the company, disclaims any and all liability for the contents of, or omission from, the document and for any written or oral communication relating to the document. In particular, but without prejudice to the generality of the foregoing, no representations or warranties are made as to the accuracy or completeness of any statements or estimates relating to this document. The document is based on information and statements that may be subject to risk or uncertainties. The information may also be subject to changes, supplements or amendments without notice. The information has been prepared to assist the recipient and does not purport to include all information the recipient may require.

Arkwright Consulting AG

Jan Janßen, Associate Director

jan.janssen@arkwright.de

Alstertwiete 3  
20099 Hamburg  
Germany  
Tel.: +49 152 0946 3667  
Fax: +49 40 27 16 62-10

Thies Niebur, Associate Director

thies.niebur@arkwright.de

Alstertwiete 3  
20099 Hamburg  
Germany  
Tel.: +49 170 3052 264  
Fax: +49 40 27 16 62-10